

TARTU ÜLIKOOL

Sporditeaduste ja füsioteraapia instituut

Madis Metsmägi

Peatreeneri vahetuse põhjused ja mõju jalgpallivõistkonnale

The reasons of head coach dismissal and effects on football team

Bakalaureusetöö

Kehalise kasvatuse ja spordi õppekava

Juhendaja:
MSc J. Sagim

Tartu, 2018

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. PEATREENERI ROLLID JALGPALLIVÕISTKONNAS	4
2. PEATREENERI VAHETUSE SAGEDUS EUROOPA JALGPALLILIIGADE NÄITEL ..	6
3. PEATREENERI VAHETUSE PÕHJUSED	8
3.1 Eesmärkide mittetäitmine, halvad tulemused	9
3.2 Väline surve	10
3.3 Viimase nelja mängu tulemused	11
4. PEATREENERI VAHETUSE MÕJU JALGPALLIVÕISTKONNALE	13
4.1 Peatreeneri vahetuse positiivne mõju	13
4.2 Peatreeneri vahetuse negatiivne mõju	14
4.3 Peatreeneri vahetuse mõju puudumine	15
KOKKUVÕTE	17
KASUTATUD KIRJANDUS	18
SUMMARY	22
AUTORI LIHTLITSENTS	23

SISSEJUHATUS

Jalgpall, maailma ühe populaarseima spordialana, saab globaalselt suurt tähelepanu. Meedia tähelepanuga kaasneb klubi toetajate arvu suurenemine ning seeläbi majandusliku olukorra paranemine. Vajadus edukuse järele väljakul on nii meedia tähelepanu kui ka toetajate arvu kasvades suurenemas. Treenereid imetletakse, kui klubid saavutavad üle ootuste häid tulemusi, kuid alla ootuste esinevate klubide peatreenerid tabab üldjuhul fännide ning meedia kriitika. Sellistel puhkudel on nende otsused veelgi suurema meedia tähelepanu all ning põhjendamatult halb võistkonna käekäik võib viia vallandamiseni (Gonzalez-Gomez *et al.*, 2011). Peatreener on klubi juhtkonna silmis töötaja, kes on palgatud teatud eesmärkide täitmiseks ning on asendatav nende mittetäitmisel. (Gonzalez-Gomez *et al.*, 2011).

Peatreeneri klubist lahkumise protsess on üldjuhul kas vabatahtlik, näiteks klubi juhatuse ja peatreeneri vastastikusel kokkuleppel ja kokkuleppelistel tingimustel töölepingu lõpetamine. Teisel juhul võib klubi ühepoolset töölepingu lõpetada, millega tavaliselt kaasneb treenerile kompensatsioon. Treenerile makstava kompensatsiooni tõttu on võimalik tööleping lõpetada koheselt, vastasel juhul on vaja etteteatamisaeg sõltuvalt seadustest (Flint *et al.*, 2016). Paljudes Euroopa liigades on peatreeneri töökindlus kahanemas. Töökindlus seisneb tõenäosuses, et inimene vallandatakse. Peatreenerite vallandamine on tõusvas trendis (UEFA, 2015), suure tõenäosusega on põhjuseks kasvav konkurents ning taseme ühtlustumine. Klubi juhendajalt oodatakse tulemusi koheselt ning sisseelamisaega antakse üha vähem. Keskmiselt juhendab peatreener Euroopas klubi 18 kuud, kuid riigiti varieerub antud näitaja märkimisväärselt (UEFA, 2011).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgid on:

- 1) teadusuuringute põhjal anda ülevaade, miks toimub jalgpalliklubides peatreeneri vahetus;
- 2) toetudes uuringutele analüüsida, kas peatreeneri vahetus on jalgpallivõistkonnale kasulik.

Peatreenerite vahetused hooaja käigus on tippjalgpallis väga sage nähtus, vaatamata sellele, et vallandatav treener saab selle käigus kompensatsiooni. Töö autor peab oluliseks tuua välja treenerivahetuse põhjused ning vahetuse kasulikkuse klubile.

Märksõnad/keywords: jalgpall (football), peatreener (head coach), treeneri vallandamine (coach dismissal), jalgpallivõistkond (football team),

1. PEATREENERI ROLLID JALGPALLIVÕISTKONNAS

Klubi peatreener omab olulist rolli võistkonna eesmärkide elluviimises. Tal on vaja teha mitmeid operatiivseid ja strateegilisi otsuseid, mis vahetult mõjutavad võistkonna tulemusi (Paola & Scoppa, 2012). Paola & Scoppa (2012) toovad välja, et peatreeneri vastutada on koostöös klubi treeneritega mängijate füüsilise, taktikalise ning tehnilise ettevalmistuse eest. Treeneril on tähtis roll mängijate motiveerimisel, koosseisu ja taktika valimisel mängudeks (Paola & Scoppa, 2012). Maailma tippklubides on vastutus suur ning tulemused on hooaja käigus mõõdetavad mängude näol kord nädalas või isegi sagedamini.

Peatreener on võtmeisik klubi organisatoorses pooles ning tal on suurel hulgal vastutusalasid (Nissen, 2016). Oluline on edukus jalgpalliväljakul tulemuste näol ning klubi võtmeisikutega läbisaamisel (Morrow & Howieson, 2014). Peatreener vastutab võistkonna tulemuste eest, tema ülesanne on arendada mängijaid eesmärgiga võita mängu ning lõpetada liigahooaeg võimalikult kõrgel kohal (Balduck *et al.* 2010). Liigas kõrgel kohal lõpetamine võib otseselt või kaudselt mõjutada klubi sissetulekuid, näiteks auhinnarahade või sponsorlepingute näol. Ootuste mittetäitmine võib klubile tähendada väga suuri majanduslikke kaotusi ning peatreenerit, kui ootuste täitmise eest vastutavat isikut, vallandamine.

Peatreenerid aitavad kavandada ning ellu viia üleminekute strateegiat, loomaks tasakaalustatud võistkonda klubi eelarve piires (Gonzalez-Gomez *et al.*, 2011). Paljudes klubides on mängijate ostmise ja müümine (k.a. laenamine) spordidirektori vastutusalas, kuid enamasti kaasatakse protsessi ka peatreener. Globaalne mängijate turuväärtus on koguni 30 miljardit eurot (UEFA, 2015).

Jääb mulje, et mängijate arendamine on tulemuste kõrval teisejärguline, sest peamiselt vallandatakse trener juhul, kui võistkond näitab alla ootuste tulemusi. Seega on peatreeneri seisukohalt oluline komplekteerida konkurentsivõimeline võistkond ning valida igaks mänguks parim koosseis. Taktika valikul lähtutakse olemasolevatest mängijatest ning vastasvõistkonna kvaliteedist (Gonzalez-Gomez *et al.*, 2011). Mänguks peab peatreener valima 11 algkoosseisu mängijat keskmiselt 25 mängija hulgast (Muehlheusser *et al.*, 2016).

Jalgpalli alaliidu poolt võib olla reguleeritud kohustuslik suhtlus meediaga, näiteks pressikonverentsidel. Seeläbi on peatreener klubi väärtuste edasiandja ning on kohustatud avalikult põhjendama otsuseid, mida ta teeb (Nissen, 2016). Lisaks võitmisele ja mängijate arendamisele on peatreeneril tähtis roll klubi väärtuste edasiandmisel.

On tavapärane, et lahkuvate ja saabuvate peatreeneritega liigub kaasas abipersonal, mis üldjuhul koosneb abitreenerist ning esindusmeeskonna treenerist, kelle ülesannete hulka kuulub töötamine esindusmeeskonnaga ning selle meditsiinipersonaliga (Wagstaff *et al.*, 2016). Kui tahes oskuslik peatreener on, ei saa ta kindel olla oma rollis klubis, kui võistkond ei näita jalgpalliväljakul soovitud tulemusi (Nissen, 2016). Maailma tippklubides võib peatreenerile töökoha maksta ebaõnnestumine ühel võistlusel või isegi ühes mängus. Peatreenerid peavad võitma, et säilitada oma töökoht (Barros *et al.*, 2009).

2. PEATREENERI VAHETUSE SAGEDUS EUROOPA JALGPALLILIIGADE NÄITEL

UEFA (*The Union of European Football Associations*) 2015. aasta raporti kohaselt varieerub peatreeneri töökindlus Euroopas märkimisväärselt, vaatamata sellele, et liigasüsteemi ülesehitus on Euroopa-siseselt sarnane. Vähemalt üks peatreener vahetus aastal 2015 kõigis assotsiatsiooni 60 liikmesriigi kõrgliigas (UEFA, 2015). Keskmiselt juhendab peatreener Euroopas klubi 18 kuud, kuid riigiti varieerub antud näitaja märkimisväärselt (UEFA, 2011). Kõige harvemini vahetavad treenereid Põhja-Euroopa klubid ning kõige sagedamini Kagu-Euroopa klubid (UEFA, 2015). Näiteks Türgi kõrgliiga ning esiliiga klubidest vahetasid peatreenerit hooajal 2014/2015 tervelt 94% klubidest (UEFA, 2015). Euroopas oli hooajal 2014/2015 liigasid, kus treeneri vallandas alla 25% klubidest vaid kolm, nendeks olid Soome, Põhja-Iirima ja Läti (UEFA, 2015).

Fred Everiss oli Inglismaa klubi West Bromwich Albioni peatreener aastatel 1902 – 1948. Ta juhendas võistkonda 46 aastat. Aastatel 1991 – 2007 oli Saksamaa klubi peatreeneriks Volker Finke. Ta oli klubi juhendaja 16 aastat järjest, vaatamata sellele, et võistkond langes neljal korral *Bundesligast* välja. Taoline lojaalsus on jalgpallis muutumas üha harvemaks nähtuseks.

Teine Saksamaa *Bundesliga* klubi Eintracht Frankfurt on näiteks 47 hooaja jooksul kõrgliigas treenerit vahetanud 20 korral. Aastal 2000 juhendas Saksamaal Bayer Leverkuseni hooaja jooksul kolm erinevat peatreenerit. Peatreenerite töökindlus on viimastel aastakümnetel kindlas langustrendis. Inglismaa kõrgliigas on treeneri ametisoleku aeg vähenenud keskmiselt kolmelt aastalt (hooajal 1992/1993) alla 1,5 aastale (hooajal 2007/2008) (Bridgewater, 2010). Sarnased järeldusele jõudsid ka d'Addona & Kind (2011), kes analüüsisid oma uuringus Inglismaa treenerivahetusi neljas kõrgeimas liigas hooajast 1949/1950 kuni 2007/2008. Inglismaa kõrgliiga klubi Chelsea vallandas Andre-Villas Boas'e 8 kuud pärast palkamist, vaatamata sellele, et ametisse nimetades oli peatreener klubile esitanud kolme-aastase arenguplaani klubi Euroopa tippu viimiseks (Flint *et al.*, 2016; Besters *et al.*, 2016).

UEFA raportist (2015) selgub, et tervelt 17 Euroopa kõrgliigas töötab peatreener keskmiselt alla ühe aasta klubi juhendajana, kogu Euroopas moodustab see 55% treeneritest. Saksamaa kõrgemas jalgpalliliigas *Bundesligas* vallandatakse igal hooajal keskmiselt 35% treeneritest (Frick *et al.*, 2010). Vallandatud peatreenerid palgatakse tihti uuesti konkurentide poolt, Gyula Lorant ja Joerg Berger on Saksamaa kõrgliiga klubidest vallandatud kuuel korral.

Peatreenerite töökindlus on vähenenud konkurentsi tõusu ning majandusliku tähtsuse kasvu tõttu (d'Addona & Kind, 2011).

Frick *et al.* (2010) uuringust selgub, mida kõrgemini tasustatud on peatreener või mängijad, keda ta juhendab, seda suuremad on ootused. Seeläbi on tõenäolisem, et soorituse halvenedes vallandatakse varem peatreener, kelle klubi palgafond on kõrgem. See seletab väga hästi seda, et madalamates liigades, kus treenerite ning mängijate palgad on madalamad, on ka treenerite töökindlus suurem.

Peatreenerite vahetuse sagedus erineb Euroopas suurel määral. Hooaegadel 2000/2001 – 2013/2014 vahetus Hollandi kõrgliigas keskmiselt 4,2 peatreenerit hooaja kohta. Itaalias oli sama perioodi keskmine 8,4 (tabel 1). Itaalia kõrgliiga klubi Cagliari FC omanik vallandas oma 22-aastase ametisoleku ajal 36 peatreenerit. Uuringute tulemustest jääb ebaselgeks, miks on Lõuna-Euroopas treenerite vahetused sagedasemad. Käesoleva töö autori arvates võivad põhjused peituda teadmatuses, traditsioonides või kultuurilistes iseärasustes ning vajab edasisi uuringuid.

Tabel 1. Peatreeneri vahetus seitsmes Euroopa jalgpalliliigas 14 hooaja jooksul; 2000/2001 – 2013/2014. (Van Ours & Van Tuijl, 2016)

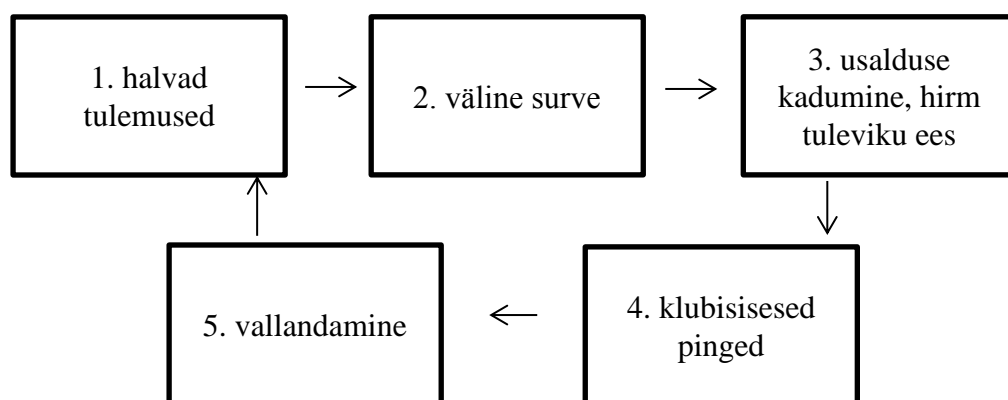
	Keskmine	Minimaalne	Maksimaalne
Belgia (Jupiler League)	6.9	3	9
Inglismaa (Premier League)	5.6	3	9
Prantsusmaa (League One)	4.7	3	10
Saksamaa (Bundesliga)	6.6	4	10
Itaalia (Serie A)	8.4	5	12
Holland (Eredivise)	4.2	2	7
Hispaania (La Liga)	6.7	4	9

De Schryver & Eisinga (2011) toovad välja, et klubi võib peatreeneri vallandamise edasi lükata vaatamata kehvadele tulemustele kolmel põhjusel. Esiteks saadavalolevate asendustreenerite olematus. Võib tekkida olukord, kus vallandatavale treenerile pole võtta piisavalt kvaliteetset asendust. Teisel juhul võib juhtkond otsustada, et vallandamise järel uue peatreeneri palkamine ei paranda tulemusi. Samuti võib peatreeneri vallandamine ning uue palkamine majanduslikult liiga kulukas olla.

3. PEATREENERI VAHETUSE PÕHJUSED

Peatreeneri lahkumisel klubist on palju erinevaid põhjuseid, enamasti on need seotud võistkonna tulemustega, oluline roll on ka suhtel mängijatega ning juhtkonnaga (Nissen, 2016). Treeneri vahetus sõltub suurel määral tööandjast ja klubi ajaloost ning sellest, millisel tasemel klubi mängib. Treeneriga sõlmitud lepingu pikkus sümboliseerib klubi usaldust temasse. Mida pikema lepinguga on peatreener klubiga seotud, seda vähetõenäolisem on tema vallandamine (Ter Weel, 2011). Lepingu pikkus võib treeneri teatud juhtudel päästa, sest vallandamise järel kompenseeritakse treenerile saamatajäänud palk, mistõttu võib klubi otsutada treenerit mitte vallandada (Ter Weel, 2011).

Nisseni (2014) uuringus, milles osalesid Taani kõrgliiga spordidirektorid, on välja toodud põhjuste ahel (joonis 1), mis viib peatreeneri vallandamiseni. Autor märgib, et vallandamise põhjused ei ole alati samas järjekorras ning võivad varieeruda.



Joonis 1. Sündmuste ahel, mis viib peatreeneri vallandamiseni (Nissen, 2014)

Liigades, kus hooaeg algab suve lõpus ning kestab kevadeni, võib näha selget mustrit, millal peatreenerid vallandatakse (Audas *et al.*, 1997). Autori sõnul on oktoober, jaanuar ning aprill kuud, kus esineb kõige rohkem vallandamisi. Oktoobri vallandamised on seletatavad sellega, et võistkond alustab hooaega alla ootuste halvasti. Nimetades jaanuaris ametisse uus treener, loodab klubi parandada enda esitust ning seeläbi märgatavalt ka tabelikohta. Aprillis vallandatud treenerid on suure tõenäosusega koos võistkonnaga läbi kukkunud ning pole suutnud eesmärke täita. (Audas *et al.*, 1997)

3.1 Eesmärkide mittetäitmine, halvad tulemused

Olenevalt klubist ja selle ajaloost ning majanduslikust võimekusest, võivad eesmärgid klubiti väga suurel määral varieeruda. Ajalooliselt ning majanduslikult nõrgemad klubid seavad üldjuhul eesmärgiks liigasse püsijäämise või jäämise liigatabeli keskele. Ajalooliselt ning majanduslikult tugevamad klubid soovivad üldjuhul tõusta kõrgemasse liigasse (juhul, kui ei mängita kõrgliigas) või mängida meistritiitlile. Majanduslikust seisukohast peetakse oluliseks Euroopa klubisarjadesse pääsemist. Kohtade arv erineb riigiti. Sellisel juhul võidakse eesmärgiks püstitada liigatabelis kindla koha saavutamist. Klubi võib seada eesmärgid lähtudes võrdlusest konkurentide palgafondiga (Heuer *et al.*, 2011). Treeneri ülesanne on näidata võistkonnaga maksimaalselt häid tulemusi ja kui see ei õnnestu, siis on see tema vastutusel (Morrow & Howieson, 2014).

Üldjuhul hinnatakse treeneri edukust riigi meistrivõistlustel osalemise põhjal. Sõltuvalt liiga struktuurist osaleb kõrgliiga meistrivõistlustel erinevates Euroopa riikides klubisid kaheksast kahekümneni. Heuer'i *et al.* (2011) uuringust selgub, et ajalooliselt tugevamate võistkondade tegelik punktisumma erineb hooaja eel seatud ootustest (9 punkti) rohkem kui tabeli alumise poole võistkondadel. Autor seletab seda sellega, et tabeli ülemise poole võistkonnad on halvemate tulemuste puhul väljalangemistsoonist piisavalt kaugel, samas alumise poole võistkonnad ei saa lubada punktide kaotusi ning on seetõttu motiveeritumad eesmärki täitma (Heuer *et al.*, 2011).

De Schryver & Eisinga (2011) leidsid, et relegatsioonitsoonis asumine on peamine põhjus peatreeneri vallandamiseks. Samas artiklis (De Schryver & Eisinga, 2011) leitakse, et 20 võistkonnaga liigades toimub vallandamine tavaliselt 25. ja 26. voorus, juhul kui võistkond asub väljalangemistsoonis või selle lähistel. Samuti selgub Ter Weel'i (2011) Hollandi kõrgliiga näitel tehtud uuringust, et 12,3% treeneritest vallandati, kui võistkond oli liigatabelis samal kohal, mil nad palgati ning 30,6% treeneritest vallandati, kui võistkond oli kaks kohta madalamal või kõrgemal palkamise hetke positsioonist. Klubi võib vallandada peatreeneri juhul kui kaotatakse mängu võistkondade vastu, milles on ajalooliselt edukad oldud (De Schryver & Eisinga, 2011).

Besters *et al.* (2016) kirjeldab oma uuringus kuidas ebasoodsate juhuslike kokkusattumuste võib lõppeda treeneri vallandamisega. Hooajal 2005/2006 mängis Newcastle United Inglismaa kõrgliigas. Hooaja keskpaigas sai vigastada nende võtmemängija, ründaja Michael Owen, ning võistkonna tulemused halvenesid järsult. Kuu aega hiljem peatreener Graeme Souness vallandati. (Besters *et al.*, 2016)

Saksamaa kõrgliiga klubisid analüüsid selgub, et enamus võistkondi ei suuda täita hooaja alguses seatud kõrgeid eesmärke. (Heuer *et al.*, 2011). Autor jätkab, et peatreeneri vahetus on tõesti põhjendatud eesmärkide mittetäitmisega. Treeneri vallandamine näib olevat eelistatud lahendus eesmärkide mittetäitmisel (Nissen, 2014). Sellega võib põhjendada peatreeneri vahetuse sageduse tõusu Euroopas.

3.2 Väline surve

Ajakirjanduse ja isegi sotsiaalmeedia tähtsus on tõusmas, klubi juhid ei saa mööda vaadata kriitikast, mis langeb treeneritele, kui tulemused või mängu kvaliteet on alla ootuste. Taoline surve mõjub ka mängijatele psühholoogiliselt ning kriitika võib võistkonna esituse negatiivselt mõjutada.

Treenerivahetuse võib tingida klubi omanike, toetajate, meedia või sponsorite surve spordidirektorile või juhtkonnale, kes on sunnitud tulemuste parandamiseks midagi muutma. Nagu eespool mainitud on tavapärane, et relegatsioonitsoonis viibiva võistkonna peatreener vallandatakse. Enamasti tingib selle hirm tuleviku ees, sest liigast väljalangemisega kaasneb tavaliselt klubi sissetulekute vähenemine.

2010. aastal lahkus Martin O'Neill Inglismaa kõrgliigaklubi Aston Villa eesotsast, tuues põhjuseks meedia tugevat survet võistkonna kehva mängupildi tõttu. Ta oli Aston Villa juhendaja vaid 19 mängu ajal ning selle perioodi jooksul tõstis ta võistkonna keskmise mängus saadud punktide arvu 1,11-punktil 1,55-punktile. (Hope, 2003)

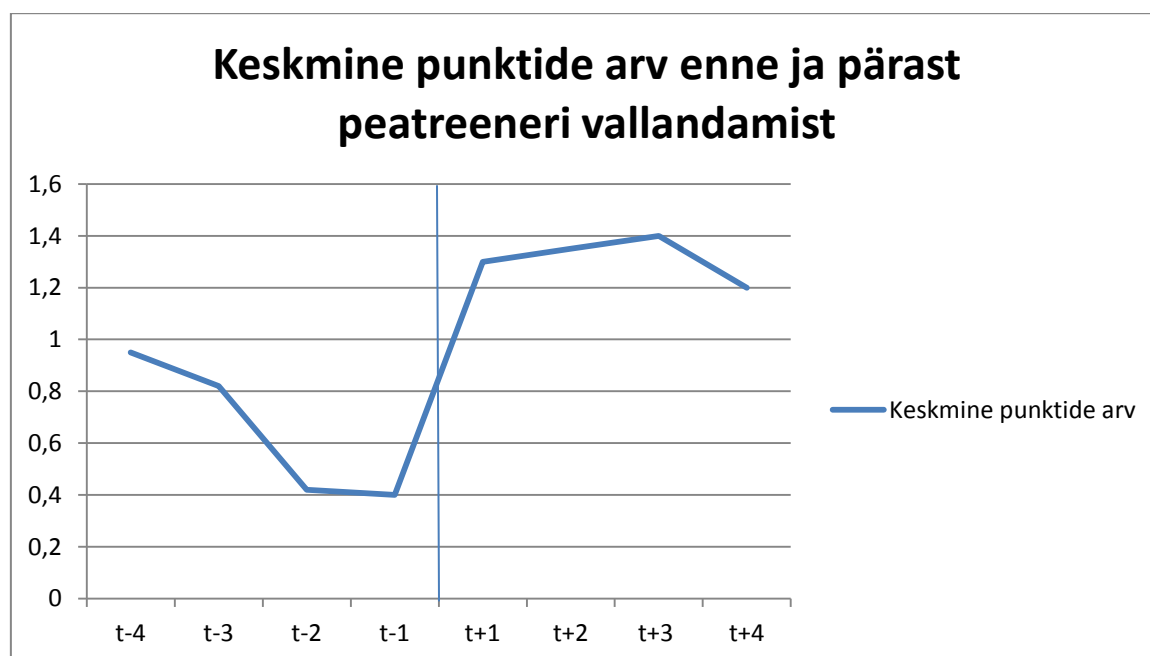
Inglismaa kõrgliiga klubi Manchester Unitedi endine peatreener Louis van Gaal võrdles enda vallandamist avaliku hukkamisega. Klubi endised mängijad kritiseerisid meedias Manchester Unitedi igavat mängupilti. Hoolimata Inglismaa karika võidust lõpetati hooaja lõpus Louis van Gaaliga leping (Independent, 2017).

Paola & Scoppa (2012) uuringust selgub, et treeneri vahetusele ei järgne statistilist muutust tulemustes ning vahetusega soovitakse rahustada pettunud poolehoidjaid ning toetajaid. Võib arvata, et klubi proovib võistkonna sooritust parandada otseste muudatustega, selle asemel, et kannatlikult oodata loomulikku arengut. Vajadus tulemuste järele on nii suur, et klubi omanikud on valmis vallandama peatreenerit teadmata, kas ja kuidas mõjutab uue peatreeneri tulek meeskonna sisekliimat ning klubi töötajaid, rääkimata tulemustest. (Paola & Scoppa, 2012)

Peatreeneri vallandamine on sotsiaalse protsessi tulem, mida mõjutab klubi ja seda ümbritseva keskkonna vastastikune mõju (Nissen, 2014). Võib eeldada, et omanikud võivad enda otsustusvõimet üle hinnata ning arvata, et uue peatreeneri tulekuga suudetakse parandada tulemusi. Treenerid, keda on vallandatud, on olnud rohkem mängijaid, kui treenerid, keda ei ole vallandatud, mis viitab sellele, et ootused investeeringute tõttu on kõrgemad (Ter Weel, 2011). Mängijate ostmisega kaasneb suur meedia tähelepanu, toetajad kes on investeerinud klubisse ootavad kohest tulemust.

3.3 Viimase nelja mängu tulemused

Van Ours & Van Tuijl (2016) uurisid, kas peatreeneri vahetus sõltub võistkonna esitusest, mõõdetuna viimase nelja mängu tulemustest, ehk saavutatud punktidest. Uuringus vaadeldakse ka erisust oodatud punktide ning tegelikult saavutatud punktide vahel, seejuures on kasutatud kihlveokontorite koefitsiente nägemaks seda, millised on ootused. Samas uuringus kasutatakse andmeid Hollandi kõrgliigas hooajadel 2000/2001 – 2014/2014, selle perioodi jooksul vahetus peatreener 59 korral. Leiti, et viimase nelja mängu tulemusel on märkimisväärne mõju treeneri vahetuse tõenäosusele. Lisaks leiti, et olulist rolli mängib erinevus võistkonna oodatud ja tegelike tulemuste vahel. Sarnaseid tulemusi on leidnud Muehlheusser *et al.* (2016), kus treeneri vahetusele eelneb tulemuste halvenemine (joonis 2).



Joonis 2. Keskmine punktide arv Saksamaa *Bundesligas* hooajal 1994/1995 – 2009/2010 peatreeneri vallandanud võistkondadel neli mängu enne ja pärast vallandamist (Muehlheusser *et al.*, 2016).

Kui tegelikud tulemused on oodatutest tagasihoidlikumad, siis on ka treeneri vahetuse tõenäosus kehvade tulemuste korral suurem (Van Ours & Van Tuijl, 2016). Võistkonna kehvade tulemuste jada võidakse omistada treeneri halvale esitusele (Van Ours & Van Tuijl, 2016). Viimase nelja mängu tulemuste põhjal vallandamist mõjutavad oluliselt järgnevad põhjused. Mida madalamal positsioonil võistkond liigatabelis asetseb, seda suuremaks muutub tõenäosus vallandamiseks viimase nelja mängu tulemuste põhjal (Heuer *et al.*, 2011; Ter Weel, 2011). Peatreenerid, kes juhendavad võrreldes konkurentidega suurema palgafondiga võistkonda, võivad tulemuste halvenedes varem töökoha kaotada (Barros *et al.*, 2009).

4. PEATREENERI VAHETUSE MÕJU JALGPALLIVÕISTKONNALE

Uuringute põhjal on jõutud erinevate järeldusteni treenerivahetuse mõjust võistkonnale. Eristada saab positiivset mõju, negatiivset mõju ning mitmete allikate põhjal võib väita, et tulemustele mõju puudub. Kesner & Sebora (1994) toovad välja kolm sotsioloogilist teooriat. *Common-sense* teooria järgi on treenerivahetusel positiivne tagajärg, sest mängijatel on stiimul enda oskuseid uuele treenerile näidata. Teisisõnu, muutusel on psühholoogiline mõju mängijatele, mis väljendub nende sisemise motivatsiooni tõusus. *Vicious-circle* teooria kohaselt omab treenerivahetus negatiivseid tagajärgi, sest see lõhub võistkonna sisekliimat ning vahetusega kaasnevad muudatused viivad edasiste tulemuste languseni. Edasine tulemuse langus viib uute vallandamisteni. Kolmas seletus on niiõelda *scapegoat* teooria, mille väitel treenerivahetusel pole positiivseid ega ka negatiivseid tagajärgi. See on ei mõjuta võistkonna tulemusi ning treener vahetatakse välja välise surve vähendamiseks. (Kesner & Sebora, 1994)

4.1 Peatreeneri vahetuse positiivne mõju

Kui treener on juhendanud võistkonda nii kaua, et talle on teada mängijate võimed ning seeläbi on tal selge idee, keda valida algkoosseisu, siis võib konkurents võistkonnas olla kahanenud (Höffler & Sliwka, 2003). Höffler & Sliwka (2003) väidavad ka seda, kui võistkonda võetakse juhendama uus treener, kes tuleb väljastpoolt klubi, võimendab see mängijatevahelist konkurentsi. Sellega kaasneb motivatsioonitõus ning võistkonna üldine parem esitus (Höffler & Sliwka, 2003). Tugevam positiivne mõju tulemustele avaldub võõrsil mängudes, kus kodupubliku toetus ning seetõttu väline surve on madalam (Muehlheusser *et al.*, 2016). Küll aga oleneb motiveeritus võistkonna komplekteeritusest, kui samal positsioonil mängivate mängijate omadused erinevad suurel määral, siis suure tõenäosusega valib uus treener samad mängijad, sellisel juhul on treeneri vahetusel nõrk mõju (Höffler & Sliwka, 2003). Muehlheusser *et al.*, (2016) leidsid, et treeneri vahetus avaldab positiivset mõju võistkonna tulemustele juhul, kui pingil olevate ning väljakul olevate mängijate oskuste tase pole märgatavalt erinev. Niisiis saab öelda, et homogeensete võistkondade puhul, kus on ühtlane komplekteeritus, avaldab peatreeneri vahetus mängijatele psühholoogilist mõju ning see kandub üle väljakule, avaldades positiivset mõju.

Keskmine kogutud punktide arv vallandamisele eelnenud perioodil ning uue treeneri tulekul erineb lühiajalise perioodi jooksul (joonis 2). Samas selgub, et *shock*-efektina mõjuv

treenerivahetus näib omavat positiivseid ilminguid ainult ühe mängu jagu (Ter Weel, 2011). Lühiajalist positiivset mõju kinnitab ka Hispaania kõrgliiga näitel tehtud uuring, mis leidis, et keskmiselt võistkondade tulemused paranevad (Lago-Penas, 2011). Paranevad kodumängude tulemused, sest toetajad on positiivselt meelestatult ning mängijatel vähem survet (De Tios Tena & Forrest, 2011). Pärast treenerivahetust teenib võistkond keskmiselt rohkem punkte mängu kohta ning tabeli alumise osa võistkonnad suudavad üldjuhul ka tabelikohta parandada (Flint *et al.*, 2014). Kui võrreldakse andmeid 10 mängu enne ja pärast vallandamist endise ja uue peatreeneri vahel, siis muutus võistkonna tulemuses kogutud punktide näol on olematu (Lago-Penas, 2011).

Hughes *et al.*, (2009) seletab lühiajalist tulemuste tõusu sellega, et uue treeneri saabudes rakendab ta mitmeid muudatusi, mis loovad illusiooni sellest, et klubi probleemid on lahendatud.

Wagstaff *et al.* (2016) viis läbi uuringu, kus küsitleti kahe Inglise kõrgliiga klubi töötajaid (füsioterapeudid, mängijad, üldfüüsilise ettevalmistuse treenerid), kus vahetus peatreener 18 kuu jooksul rohkem kui kaks korda. Klubi töötajad väitsid, et järgmistel kordadel on muutustega lihtsam kohaneda ning vahetus töökultuuri negatiivselt ei mõjuta. Samas uuringus toodi välja, et töötajad tundsid vahetuse järel lühiajalist motivatsiooni tõusu, uute väljakutsete tekkimist, üks intervjuueeritav tõi välja autonoomsuse tõusu.

4.2 Peatreeneri vahetuse negatiivne mõju

Wagstaff'i *et al.* (2016) uuringust selgus, et mitmeid kordi peatreenerit vahetanud klubi töötajad tundsid usalduse langust tööandja suhtes ja küünilisemaks muutumist klubi suhtes, juhul kui endise peatreeneriga olid väga head koostöö suhted. Intervjuudes toodi välja pettumist klubis, selle võimetuses õppida vigadest ja motivatsiooni langust mitmete muutuste järel. Peatreeneri vahetuse tõttu kaasneva stressi ning vahetuse kordumise tõenäosuse tõttu väitsid mitmed uuringus osalejad, et nad otsivad uusi väljakutseid nii uutes klubides kui ka uutes valdkondades. Negatiivsetest mõjudest toodi välja veel pühendumuse ning kohusetunde langust, mis tuleneb usaldamatusest tööandja vastu stabiilsuse puudumise mitme peatreeneri lahkumise järel (Wagstaff *et al.*, 2016). Uuringu käigus selgus, et töötajate hoiak tööandja suhtes muutus mitmete peatreeneri vallandamiste järel negatiivsemaks. Autonoomsuse puudumine ning ebakindlus organisatsioonis vähendab töötajate motivatsiooni ning pühendumist tööle. Korduv peatreeneri vahetus mõjub halvasti tööandja ja töötaja emotsionaalsetele sidemetele (Wagstaff *et al.*, 2016).

Vicious-circle teooria järgi lõhub peatreeneri vallandamine võistkonna sisekliimat. Klubi vallandab klubispetsiifiliste teadmistega inimese ning uus peatreener vajab sisseelamisaega, et kohaneda klubi oludega (Hughes *et al.*, 2009). Ka Flores *et al.* (2012) leiab, et lühiajaliselt on peatreeneri vahetus kahjulik, sest väljastpoolt klubi saabuval töötajal puuduvad teadmised klubi personalist. Audas *et al.*, (2002) leidis, et peatreeneri vahetuse järel mängib võistkond kolm kuud alla oma võimete. See tähendab, et uus peatreener vajab minimaalselt vähemalt kolme kuud, et parandada võistkonna sooritust. Peatreeneri vahetuse pikaajaline mõju sõltub sellest kuidas uus treener kohaneb klubis (Hughes *et al.*, 2009). Sama uuringu (Hughes *et al.*, 2009) järgi võistkonna tulemused peatreeneri vahetuse järel pikas perspektiivis liiguvad taas alla ootuste, mis võib tähendada seda, et uus peatreener ei ole suutnud lahendada klubis olevaid probleeme, mis mõjutavad tulemusi väljakul.

Negatiivseid ilminguid leiab ka Bruinshoofd & ter Weel (2003) uuring, kus küll leitakse, et peatreeneri vahetusel tulemused paranevad, kuid tulemused paranevad märgatavalt kiiremini võistkondadel, kes treenerit ei vahetanud. Audas *et al.*, (2002) selgitab seda täpsemini – uus peatreener sageli muudab võistkonna mängujoonist. Mängijatel võtab uute nõudmistega kohanemine aega. Halvemal juhul on mängijad uuele peatreenerile sobimatud ning vajalik on ka mängijate vahetus (Audas *et al.*, 2012).

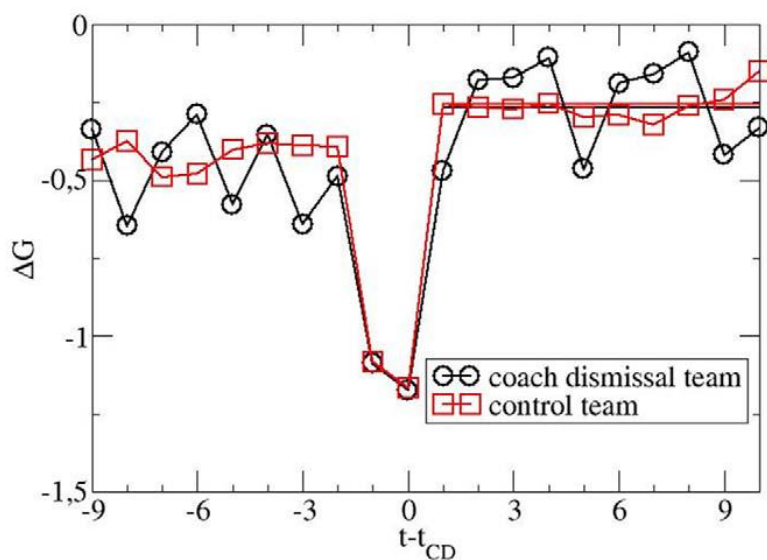
4.3 Peatreeneri vahetuse mõju puudumine

Van Ours & Van Tuijl (2016) leidsid Hollandi kõrgliiga klubide 14 hooaja treenerivahetuse andmeid vaadeldes, et võistkondade tulemused pärast treenerivahetust üldjuhul paranevad. Kontrollgrupiks valiti võistkonnad, mille tulemused olid nelja viimase mängu põhjal samuti alla ootuste, kuid mis peatreenerit ei vahetanud. Andmeid analüüsides leiti, et ka kontrollgrupi võistkondade tulemused paranesid. Seega, peatreeneri vahetus ning võistkonna tulemused väljakul ei ole seotud (Van Ours & Van Tuijl, 2016). Halbade tulemuste perioodile järgneb üldjuhul positiivsete tulemuste periood. Seda nimetatakse keskmisele taandumise reegliks, mis tähendab, et haruldased sündmused on haruldased, seega suure tõenäosusega harukordsed sündmused on ajutised ja järgmine kord enam suure tõenäosusega ei kordu, vähemasti mitte sama ekstreemses ulatuses. Võrreldes tulemusi treeneri vahetusele eelneva perioodi ja sellele järgneva perioodi vahel, siis märkimisväärset muutust võistkonna esituses ei toimu. (Van Ours & Van Tuijl, 2016)

Peatreeneri vahetuse järel lühiajaline sooritus (alla 10 mängu) ei halvene, see ka ei parane suurel määral (Hughes *et al.*, 2009). Peatreeneri vahetus on küsitav olukorras, kus ei ole

kindlaid andmeid selle kohta, kas see on klubile kasulik. Hughes *et al.* (2009) leiab, et peatreenerid peaksid saama rohkem aega oma filosoofia elluviimiseks, pikem ametisoleku aeg on seostatud paremate tulemustega. Uus treener võib teha muudatusi mängustiilis ning treeningmetoodikas, kuid sellele ei järgne alati tulemuste paranemist. Selgub, et uus treener vajab aega, et leida vigu, mis mõjutavad negatiivselt võistkonna sooritust ning klubi inimkapitali arendamiseks (Hughes *et al.*, 2009). Seda fakti kinnitab ka eelnevas peatükis mainitud Bruinshoofd & ter Weel (2003) uuring, kus peatreeneri vallandanud klubi tulemused paranesid märgatavalt aeglasemalt kui kontrollgrupil, kes seda ei teinud.

Saksamaa kõrgliiga klubide peatreeneri vahetusel vaadeldi väravate vahet enne ja pärast peatreeneri vallandamist (Heuer *et al.*, 2011). Uuringust selgub, et kaks mängu enne peatreeneri vallandamist on võistkondade väravatevahe keskmisest märgatavalt madalam (joonis 3). Valitud kontrollgrupil, kus oli samuti kahe viimase mängu väravatevahe keskmisest madalam, kuid peatreenerid ei vahetunud, toimus samuti väravatevahe paranemine. Autor järeldab, et kahe viimase mängu tulemuste analüüs pole piisav, et tuvastada võistkonna soorituse allakäiku (Heuer *et al.*, 2011). Sarnaselt Van Ours & Van Tuijl (2016) saab seda põhjendada keskmisele taandumise reeglga.



Joonis 3. Väravate vahe Saksamaa *Bundesliga* võistkondadel peatreeneri vahetusele eelneval perioodil ja pärast seda koos kontrollgrupiga, kus treener ei vahetunud (Heuer *et al.*, 2011).

Sõltumata sellest milline treener klubil oli või milline treener klubisse saabub, võistkonna esitus ei parane ainuüksi treeneri vahetuse tõttu (Andersen, 2011).

KOKKUVÕTE

Maailma edukaimad jalgpalliklubid on suuretevõtted, millel on miljonitesse ulatuv aastakäive, suur fännibaas ning sadu töötajaid. Sarnaselt mängijatele on suur meedia huvi ka peatreenerite tegevuse vastu, kelle ülesandeks on mängijate arendamine, klubi eesmärkide täitmine ja sõltuvalt klubist ka teiste organisatsiooniliste ülesannete täideviimine.

Käesolevas töös on kirjeldatud peatreeneri rolli võistkonnas, ülesandeid klubis. Uuringutele toetudes vaadeldi põhjuseid, miks peatreeneri vahetus klubides toimub. Peamised põhjused on klubi seatud eesmärkide mittetäitmine, liigast väljalangemise oht või väljalangemine võistlustelt ning oluliste mängude kaotamine. Uuringutest selgub, et meedia ja toetajate surve klubi juhtidele, vajadus kvaliteetse mängupildi ning tulemuste vastu on samuti tähtsal kohal. Vallandamisele eelneb neljamänguline periood, kus meeskond näitab alla ootuste tulemusi, sealhulgas kaotavad meeskondadele, keda on ajalooliselt võidetud.

Lisaks vaadeldi käesolevas töös peatreeneri vahetuse mõju jalgpallivõistkonnale. Erinevate uuringute põhjal selgub, et vahetusele võib järgneda nii positiivne kui ka negatiivne mõju, kuid mõju tulemuste näol võib ka puududa. Kasutatud uuringud olid statistilised analüüsid meeskonna saadud punktide näol enne ja pärast vallandamist ning intervjuud klubi töötajatega, kus olid toimunud vallandamised. Uuritavates töödes leiti, et vallandamisele järgnes võistkonna tulemuste paranemine ning töötajate ning mängijate ja töötajate motivatsiooni tõus, kuid tulemuste paranemine toimus ka meeskondadel, kus treenerit ei vahetatud. Intervjuude käigus selgus, et peatreeneri vallandamine lõhub meeskonna ja klubi sisekliimat ning uue peatreeneri sisseelamine klubisse võtab aega. Sisseelamisperioodi käigus on võistkondade tulemused alla ootuste halvad. Kuna peatreeneri vallandanud meeskondade ja treeneri säilitanud meeskondade tulemused üldjuhul paranevad pärast kehvade tulemuste perioodi, võib järeldada, et vahetusel puudub mõju.

Võistkonna esitus ainuüksi peatreeneri vahetuse tõttu ei parane. Käesoleva töö autor leiab, et peatreeneri vallandamine peab olema põhjendatud mitte ainult tulemuste põhjal. Samuti on oluline teada uue saadavaloleva peatreeneri kogemus ning kvaliteet, võrreldes vallandatud treeneriga. Treeneri vahetuse vajadust on võimalik määrata vaid üksikjuhtumeid analüüsides ja lähtuma konkreetse klubi vajadusest.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Andersen JA. A new sports manager does not make a better team. *International Journal of Sports Science & Coaching* 2011; 6(1):167–178.
2. Audas R, Dobson S, Goddard J. The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business* 2002; 54(6): 633–650.
3. Audas R, Dobson S, Goddard J. Team performance and managerial change in the English Football League. *The Economics of Sport* 1997; 9:30-36.
4. Balduck AL, Prinzie A, Buelens M. The effectiveness of coach turnover and the effect on home team advantage, team quality and team ranking. *Journal of Applied Statistics* 2010; 37(4):679–689.
5. Barros CP, Frick B, Passos J. Coaching for survival: the hazards of head coach careers in the German ‘Bundesliga’. *Applied Economics* 2009; 41(25):3303–3311.
6. Besters LM, van Ours JC, van Tuijl MA. Effectiveness of in-season manager changes in English Premier League Football. *De Economist* 2016; 164(3):335–356.
7. Bridgewater S. *Football Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan; 2010.
8. Bruinshoof A, ter Weel B. Manager to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research* 2003; 148(2):233–246.
9. d’Addona S, Kind AH. Forced manager turnovers in English soccer leagues: a long-term perspective. *Journal of Sports Economics* 2014; 15(2):150-179.
10. de Dios Tena J, Forrest D. Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research* 2007; 181(1):362–373.

11. De Schryver T, Eisinga RN. Piecewise linear regression techniques to analyse the timing of head coach dismissals in Dutch soccer clubs. *IMA Journal of Management Mathematics* 2011; 22(2):129–137.
12. Flint SW, Plumley DJ, Wilson RJ. You don't know what you're doing! The impact of managerial change on club performance in the English Premier League. *Managing Leisure* 2014;19(6):390–399.
13. Flint SW, Plumley DJ, Wilson RJ. You're getting sacked in the morning: managerial change in the English Premier League. *Marketing Intelligence & Planning* 2016; 34(2):223–235.
14. Frick B, Barros CP, Prinz J. Analysing head coach dismissals in the German “Bundesliga” with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research* 2010; 200(1):151–159.
15. González-Gómez F, Picazo-Tadeo AJ, García-Rubio MÁ. The impact of a mid-season change of manager on sporting performance. *Sport, Business and Management: An International Journal* 2011; 1(1):28–42.
16. Heuer A, Müller C, Rubner O, Hagemann N, Strauss B. Usefulness of dismissing and changing the coach in professional soccer. *PLoS ONE* 2011; 6(3):617-664.
17. Hope C. “When should you sack a football manager? Results from a simple model applied to the English Premiership, *Journal of the Operational Research Society* 2003; 54(11):1167-1176.
18. Hughes M, Hughes P, Mellahi K, Guermat C. Short-term versus long-term impact of managers: Evidence from the football industry. *British Journal of Management* 2009; 21:571-589.
19. Höffler F, Sliwka D. Do new brooms sweep clean? When and why dismissing a manager increases the subordinates' performance. *European Economic Review* 2003; 47(5):877-890.

20. Critchley M. Louis van Gaal compares his Manchester United dismissal to a public execution. Independent 2017. <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/manchester-united-news-louis-van-gaal-jose-mourinho-interview-a7937601.html> 07.05.2018
21. Kesner IF, Sebor TC. Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management* 1994; 20(2):327-372.
22. Lago-Peñas C. Coach mid-season replacement and team performance in professional soccer. *Journal of Human Kinetics* 2011; 28(1):115-122.
23. Morrow S, Howieson B. The new business of football. A study of current and aspirant football club managers. *Journal of Sport Management* 2014; 28:515–528.
24. Muehlheusser G, Schneemann S, Sliwka D. The impact of managerial change on performance: the role of team heterogeneity: managerial change. *Economic inquiry* 2016; 54(2):1128–1149.
25. Nissen R. Playing the game: how football directors make sense of dismissing the coach. *International Journal of Sport Management and Marketing* 2014; 15(3/4):214-232.
26. Nissen R. Hired to be fired? Being a coach in Danish professional football. *International Journal of Sports Science & Coaching* 2016; 11(2):137–148.
27. Paola MD, Scoppa V. The effects of managerial turnover: evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics* 2012; 13(2):152–168.
28. ter Weel B. Does Manager Turnover Improve Firm Performance? Evidence from Dutch Soccer, 1986–2004. *De Economist* 2011; 159(3):279–303.
29. van Ours JC, van Tuijl MA. In-season head-coach dismissals and the performance of professional football teams: In-season head-coach dismissals. *Economic Inquiry* 2016; 54(1):591–604.

30. Wagstaff CRD, Gilmore S, Thelwell RC. When the show must go on: Investigating repeated organizational change in elite sport. *Journal of Change Management* 2016; 16(1):38–54.
31. UEFA (The Union of European Football Associations), The European Club Footballing Landscape, 2015.
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf 05.05.2018
32. UEFA (The Union of European Football Associations), The European Club Licensing Benchmarking Report, 2011.
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/84/1916184_DOWNLOAD.pdf 05.05.2018

SUMMARY

The reasons of head coach dismissal and effects on football team

Football, as one of the world's most popular sports, gets a lot of global attention. With the growth of media attention the number of club supporters rises thereby improving the economic status. The need for success on the field increases due to the growth of media attention and supporter numbers.

The aim of the current thesis is to describe the roles of the head coach in the team and in the club. Research was analyzed to find out the reasons for changing the head coach. The main reasons are: not reaching the goals set by the club, danger of relegation, dropping out of cup competitions, losing crucial games. Research claims that pressure from the media and supporters towards club boards, need for an attractive playing style and result are also important factors. A 4-game run of sub-par results precedes firing the head coach, including losing to teams that historically have been beaten.

It was also inspected how changing the head coach influences the team. Different studies show that a new head coach can be either advantageous or vice versa, but results can also remain unchanged. The studies used were statistical analyses of points gathered before and after changing of the head coach and interviews of club staff, where discharge had taken place. Research shows that results and the motivation of players and staff improved after the sacking but the results improved also in clubs where the head coach had not been changed. Interviews showed that firing of the head coach disrupts the internal climate of club and team and it takes time to adapt to a new head coach. During that time, the results of the team are considerably bad. It can be concluded that changing of the head coach doesn't influence result because both teams that have changed the head coach and those that have not, acquire a similar rise in result after the low period.

The results of the team do not improve simply due to changing of the head coach. The author of this thesis finds that discharging the head coach has to be justified and not only according to the results. It is also critical to know the qualities and experience of the new head coach compared to the old one. The need for changing the head coach can only be decided on an individual basis, taking into account the needs of the specific club.

AUTORI LIHTLITSENTS

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Madis Metsmägi, (sünnikuupäev 13.11.1990),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Peatreeneri vahetuse põhjused ja mõju jalgpallivõistkonnale“, mille juhendaja on Janar Sagim,

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 06.05.2018